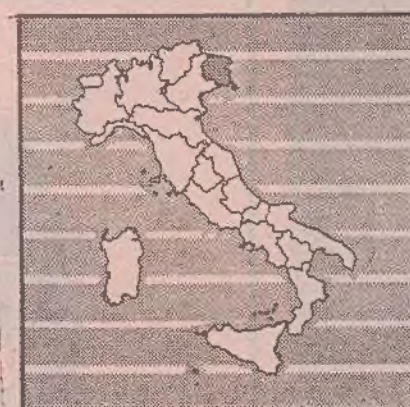


INFORMAZIONE  
PROMOZIONALE  
a cura della SPE



# IL PICCOLO

ECONOMIA ECONOMIA ECONOMIA ECONOMIA ECONOMIA ECONOMIA



## Turello:

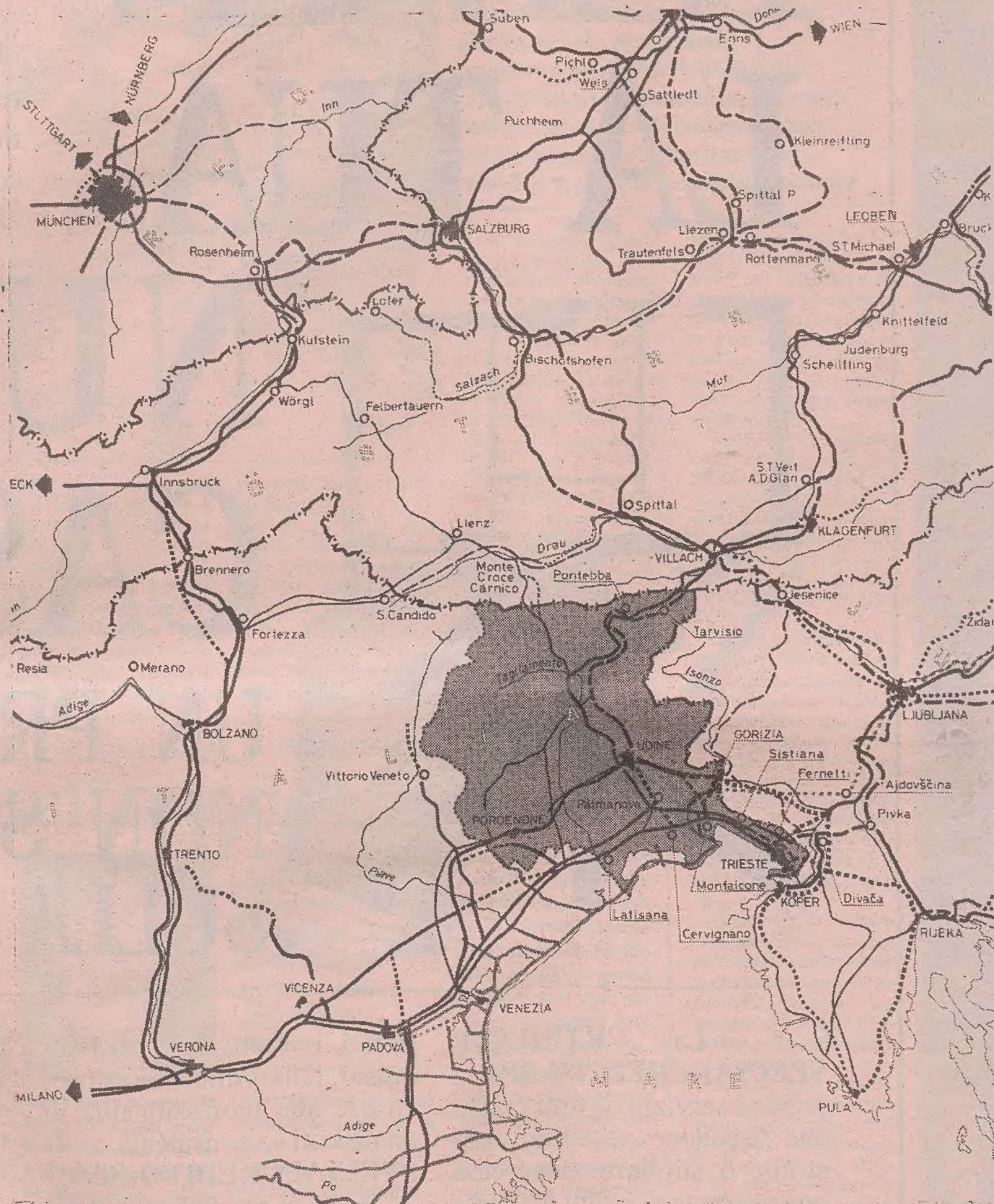
*Canali operativi  
più snelli  
per lo sviluppo*

## Saro:

*Finanziaria regionale  
soggetto determinante  
per il sistema*

## de Puppi:

*Tutte le forze  
in campo contro  
la recessione*



GRUPPO POLIFUNZIONALE NELL'EUROPA DEL '93

## Friulia: strumento di sviluppo regionale

La finanziaria regionale ha avviato negli anni '90 un processo di rinnovamento strategico-organizzativo, puntando alla costruzione di una rete di strumenti — da affiancare a quelli tradizionali — diretti a favorire i processi di creazione e di sviluppo delle Pmi in una prospettiva di internazionalizzazione.

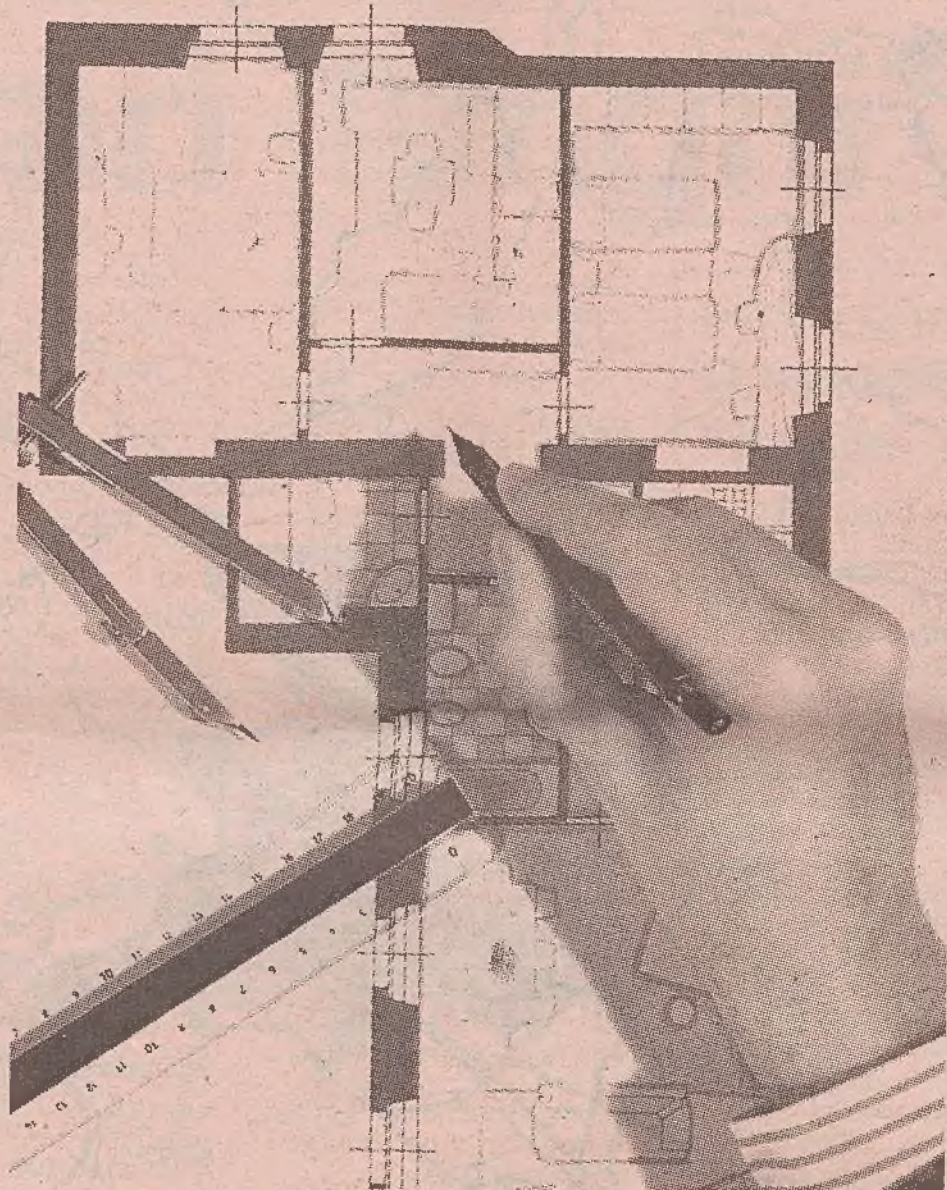
Una nuova organizzazione nella forma di «Gruppo polifunzionale» permetterà il

coordinamento strategico di tutti gli strumenti.

Lo scenario odierno è già quello dell'Europa del 1993, e la Comunità intende gradualmente avviare la creazione di un grande mercato, dove merci, servizi, persone e capitali avranno libera circolazione, un mercato che interesserà 13 milioni di piccole e medie imprese.



# LA TUA NUOVA CASA UN PROGETTO NON SOLO SULLA CARTA



## ■ UN TRAGUARDO AMBITO ■

Con la recente costituzione della **SPECIALCREDITO SPA**, il gruppo **CRTRIESTE** ha inteso soddisfare le necessità della clientela, operando direttamente nel settore del credito a medio e lungo termine con la concessione di mutui e finanziamenti.

La **CRTRIESTE SPECIALCREDITO SPA** si pone al servizio di tutti coloro che intendono acquistare, costruire o migliorare una casa con proposte di mutui persona-

lizzati, in particolare per l'acquisto della prima abitazione. Grazie alla professionalità di qualificati consulenti la **SPECIALCREDITO SPA** è in grado di soddisfare con ra-

pidità e convenienza le esigenze delle famiglie e degli operatori del settore edilizio, mettendo a disposizione varie forme di finanziamento come:

- Mutui fondiari
- Mutui edilizi
- Anticipazioni fondiari
- Anticipazioni edilizie

**CR** **CRTRIESTE  
SPECIALCREDITO  
SPA**

la **CRTRIESTE SPECIALCREDITO SPA** opera tramite tutti gli sportelli della **CASSA DI RISPARMIO TRIESTE BANCA SPA**

Speciale economia

SPINNAKER

LA NUOVA FRIULIA / 1

# 'Promuovere lo sviluppo'

## Modello strategico polifunzionale per la finanziaria regionale

**Quando in Friulia è emersa la necessità di entrare in nuove aree strategiche di attività, si sono cercati quei servizi che rendono più concreta la possibilità di rispettare nei fatti la missione della finanziaria: promuovere, e non solo assistere, lo sviluppo regionale**

Lo si può apprendere osservando le imprese private di successo: il core business (l'attività principale e tradizionale dell'azienda) lo si gestisce all'interno; i business nuovi e inizialmente marginali è invece scelta saggia esternalizzarli, assegnandoli a strutture più agili e snelle, meno vincolate dalla tradizione e dalla cultura del «si è sempre fatto così!».

Pertanto quando in Friulia è emersa la necessità di entrare in nuove aree strategiche di attività, diverse da quella originaria, il dilemma interno/esterno è stato risolto recuperando quelle esperienze.

Si trattava di «produrre» nuovi servizi, quei servizi che consentivano di rendere sempre più concreta la possibilità di rispettare nei fatti, e non solo a parole, la missione Friulia: promuovere, e non semplicisticamente assistere, lo sviluppo economico della Regione.

Così gli sviluppi che negli ultimi quindici anni hanno caratterizzato il sistema finanziario italiano, ancorché modesti rispetto a quelli di altri Paesi industrializzati, hanno creato nuove opportunità e lanciato nuove sfide agli stessi operatori finanziari.

Negli anni '80 una crescente diversificazione della domanda è stata progressivamente coperta da nuovi prodotti e servizi finanziari. Sono invece di questi anni '90 le trasformazioni che comprendono la sfera organizzativa e la veste giuridica degli enti operanti nell'intermediazione finanziaria. In particolare, le grandi aziende di credito, per differenziare il loro portafoglio di attività, stanno costituendo società specializzate nella gestione e distribuzione di nuovi prodotti, trasformandosi in gruppi erogatori di servizi polifunzionali.

La Legge Amato ha rafforzato il concetto di Gruppo polifunzionale e,

nel contempo, definito il ruolo di direzione e coordinamento proprio della capogruppo. La Banca d'Italia ha maggiormente enfatizzato tale ruolo definendo il Gruppo polifunzionale come «un sistema di aziende che realizzano un disegno imprenditoriale unico e sono sottoposte ad una direzione strategica accentrata da parte della capogruppo».

La creazione del Gruppo polifunzionale è la risposta alla ricerca di una maggiore coerenza fra l'evoluzione dei mercati finanziari e l'assetto organizzativo delle istituzioni finanziarie; una struttura organizzativa capace quindi di rispon-



dere efficacemente ed efficientemente agli stimoli di un mercato in continua evoluzione, che richiede sistemi manageriali e di controllo dei risultati più complessi ed integrati, in grado di guidare con tempestività, incisività e selettività le decisioni aziendali verso il conse-

guimento degli obiettivi prefissati.

Infatti una valida struttura di Gruppo polifunzionale è caratterizzata dalla chiara individuazione delle diverse aree strategiche di affari in cui il gruppo opera; ciascuna area d'affari riflette un diverso modo di competere

**La creazione del Gruppo polifunzionale è la risposta alla ricerca di una maggiore coerenza fra l'evoluzione dei mercati finanziari e l'assetto organizzativo delle istituzioni finanziarie; una struttura capace di rispondere efficacemente agli stimoli di un mercato in continua evoluzione**

e nel contempo costituisce il presupposto per lo sfruttamento di sinergie operative derivanti da una gestione di gruppo.

La struttura di gruppo può favorire una maggiore efficienza ed efficacia operativa mediante il continuo e più diretto confronto di ciascuna area d'affari con il mercato. Tale confronto stimola la competizione con le altre aziende concorrenti e promuove lo sviluppo di relazioni aziendali più focalizzate, con una maggiore capacità di apprendimento.

Grazie alla migliore focalizzazione del lavoro manageriale, conseguibile con una struttura di

gruppo, ogni singolo business che lo compone assorbe più efficacemente le specifiche problematiche della realtà di mercato in cui si trova ad agire, facilitando l'individuazione, a livello di gruppo, delle soluzioni più idonee ad affrontarle.

Tuttavia non è detto che ogni singolo business debba essere gestito da una specifica entità giuridica nell'ambito del gruppo. Infatti una società può essere distinta in più divisioni operative a cui fanno capo specifiche aree d'affari.

Questa soluzione è sicuramente meno rischiosa, poiché consente un «controllo» più diretto, ma purtroppo è meno «responsabilizzante» e, soprattutto, dà minor «trasparenza» organizzativa.

Di conseguenza l'architettura «plurisocietaria» alternativa a quella divisionale diventa più conveniente laddove occorre:

caratterizzare sul mercato alcuni business con forti tratti distintivi in termini di immagine e di autonomia operativa pur sempre nell'ambito di un esplicito disegno strategico di gruppo;

favorire sugli specifici business la partecipazione di altre istituzioni finanziarie mediante apporti di capitali, know-how, risorse manageriali in cambio di una condivisione dei risultati economici e di altri vantaggi competitivi (per esempio sinergie con altri business gestiti da istituzioni non in concorrenza con il gruppo);

responsabilizzare in misura elevata i managers preposti alla guida dei business affidando loro anche una responsabilità giuridica (con la carica, per esempio, di amministratore delegato) oltre che esecutiva e motivandoli ad accrescere il valore economico delle società operative mediante un sistema di misurazione autonoma e ufficiale dei risultati reddituali e competitivi.

### AMMINISTRAZIONE REGIONALE / PRESIDENZA

## «Un uso attento delle risorse»

Ci sono vari fattori che portano in questo periodo ad una revisione dell'operatività e della stessa funzione di quelli che sono stati definiti gli Enti «strumentali» dell'amministrazione del Friuli-Venezia Giulia.

Sul versante interno alla vita nazionale e regionale questa revisione deriva dalla necessità di un uso attento delle risorse regionali disponibili, che, in una fase difficile della finanza pubblica, sono in sensibile diminuzione.

Accanto a questo, va rilevato che la situazione generale dell'economia del Friuli-Venezia Giulia e del suo apparato produttivo è molto diversa da quella che aveva portato all'istituzione di questi stessi enti.

Una revisione era quindi inevitabile e doverosa per rendere questi Enti, e la Friulia



non è certo di secondo piano tra di essi, maggiormente aderenti alle nuove esigenze maturate nel nostro contesto economico.

La vita economica del Friuli-Venezia Giulia è però strettamente legata anche agli avvenimenti e ai mutamenti che avvengono sul piano internazionale, dalla sempre più incisiva presenza della Comunità europea all'andamento dei mercati e delle situazioni politiche nei vicini Paesi dell'Est europeo.

E' in questo contesto generale che, per rispondere alle nuove esigenze interne ed

**Turello: «E' necessario che gli indirizzi dello sviluppo trovino canali operativi più snelli».**

esterne alla regione, si prospetta anche per la Friulia una nuova funzionalità.

L'amministrazione regionale vuole andare in questa direzione e la stessa nomina dei nuovi vertici della società, che ha seguito il criterio della competenza manageriale, è segno di questa volontà.

Ritengo che la situazione generale attuale richieda uno snellimento e una maggiore efficienza degli strumenti pubblici di intervento nei settori economici e questo significa certamente anche un maggiore coordinamento tra gli stessi.

Per non disperdere

risorse umane e finanziarie è necessario che gli indirizzi per lo sviluppo trovino canali operativi snelli, coordinati tra loro e in grado di rispondere alle esigenze dei settori produttivi regionali in stretta correlazione con le esigenze dei mercati nazionale e internazionale e con grande attenzione ai mutamenti che, pur avvenendo in un contesto molto più ampio, hanno diretto riflesso sulla vita economica del Friuli-Venezia Giulia.

In questo contesto, la Friulia è uno strumento operativo di primario interesse ed è per questo che puntiamo alla sua ulteriore qualificazione con il fine di raggiungere l'obiettivo di un significativo rilancio dell'economia della nostra regione.

Vinicio Turello  
Presidente del  
Friuli-Venezia Giulia

FRIULIA / PRESIDENZA

# 'Partner attivo delle imprese'

Aspetti finanziari e risorse umane

**REGIONE / ASSESSORATO INDUSTRIA**  
**Friulia: ruolo centrale**  
**nella politica industriale**



**Saro: «La finanziaria come soggetto in grado di contribuire in maniera determinante alla crescita»**

A trent'anni dal varo dello Statuto di autonomia se non si può non considerare positivamente l'operato della Regione nella promozione dello sviluppo economico del F.V.G., si impone, peraltro, la necessità di una riflessione sulle iniziative legislative ed operative approntate per verificarne l'adeguatezza ad affrontare i nuovi scenari conseguenti al mercato unico europeo, all'evoluzione nell'Est europeo ed alla globalizzazione dei mercati.

In particolare la Friulia sia per quello che ha rappresentato nel passato sia per come è stata pensata per il futuro è il segno più tangibile dell'importanza che lo statuto di autonomia ha rappresentato per il F.V.G. e che in prospettiva va ulteriormente accentuata.

Infatti proprio nel momento in cui la Cee fa sentire la sua voce su tutta una serie di leggi del settore industriale uno strumento come la Friulia ne esce non solo indenne ma vede di fatto aumentare la sua funzione.

Tutto ciò è confermato dal legislatore regionale che negli ultimi provvedimenti adottati ha affidato alla finanziaria un ruolo centrale nella politica industriale.

Questa impostazione risponde peraltro più in generale ad una scelta strategica della giunta regionale volta alla semplificazione e riordino degli enti strumentali ed al decentramento delle funzioni; in buona sostanza si è provveduto a riconoscere in capo alla Regione funzioni di programmazione e coordinamento, affidando agli strumenti operativi il raggiungimento degli

obiettivi, in un'ottica di maggiore efficienza ed efficacia operativa.

In questo quadro generale di razionalizzazione e di sburocratizzazione del sistema, la nuova Friulia dovrà qualificarsi come soggetto in grado di contribuire in maniera determinante alla crescita strutturale e competitiva delle aziende in un mercato soggetto a rapida evoluzione.

In capo alla finanziaria regionale dovranno pertanto riferirsi altri strumenti operanti nel territorio: mi riferisco alla costituzione di una Holding polifunzionale. L'esigenza cioè di dare una direzione strategica accentrata a società esistenti di emanazione pubblica: Friulia Lis, Finfidi, Fin. Ind., Agenzia per la Montagna, Promotour, Finporto, Finezit e Friulia Factor.

La trasformazione della Friulia in Holding avrà un duplice scopo: quello di verificare la significatività delle funzioni svolte da alcune di queste società e d'altro canto di ottimizzare l'intervento riconducendolo all'interno di un segno imprenditoriale unico.

E' questo, prospettato per la Friulia, un salto di qualità notevole, non certo di facile attuazione, ma che si rende necessario per incidere sul cambiamento e sulla crescita strutturale dell'impresa. In questo senso va letta anche la recente decisione dell'Amministrazione regionale di aver individuato ai vertici della Finanziaria regionale persone di alta competenza e professionalità.

**Ferruccio Saro**  
 vicepresidente  
 della giunta  
 e assessore  
 all'industria

L'internazionalizzazione dei mercati, l'esigenza di una maggiore competitività, i processi sempre più accelerati d'innovazione tecnologica e il nuovo contesto del Mercato unico europeo sono i temi su cui oggi tutti gli operatori economici sono chiamati a confrontarsi.

La Friulia, grazie alle sue prerogative istituzionali e alla particolare sensibilità sia sul fronte finanziario che su quello macroeconomico, ha un punto di osservazione più elevato nell'analisi dei complessi fenomeni congiunturali rispetto a quello delle piccole e medie imprese. Così, spesso può cogliere meglio e soprattutto con maggiore tempestività i segnali e le opportunità che si presentano, riuscendo ad affiancare con efficacia il management nel tracciare la rotta più adeguata per raggiungere gli obiettivi dell'azienda.

La Finanziaria deve quindi interpretare, alla luce dei nuovi problemi degli anni '90, il ruolo di partner attivo delle imprese della regione. Ruolo per altro svolto, sia pur con caratterizzazioni diverse legate ai momenti contingenti dell'economia, da ben 26 anni, essendo stata costituita appena 4 anni dopo l'istituzione della Regione Autonoma Friuli-Venezia Giulia, della quale ricorre ora il trentennale.

I destini della regione e della sua Finanziaria si sono quindi intrecciati lungo un percorso a volte difficile e travagliato, ma che ha dato risultati estremamente importanti per lo sviluppo economico e sociale del Friuli-Venezia Giulia.

Attualmente il sistema delle imprese si trova impegnato ad affrontare ol-

**De Puppì: «In uno scenario come l'attuale la Friulia non può che assumere una posizione di primo piano per attivare in campo tutte le forze e gli strumenti disponibili con l'obiettivo di resistere alle sferzate recessive e stimolare una pronta ripresa dello sviluppo»**



tre ai problemi di internazionalizzazione, di cui si è detto, anche la difficile congiuntura dell'economia italiana ed europea. In questo scenario la Friulia non può che assumere una posizione di primo piano per attivare in campo tutte le forze e gli strumenti disponibili con l'obiettivo di resistere alle sferzate recessive e stimolare una pronta ripresa dello sviluppo.

Tuttavia questo orientamento non deve essere interpretato come disponibilità a interventi di natura «assistenziale», si tratta invece di effettuare un'accurata individuazione dei settori innovativi e delle aziende, nei comparti maturi, capaci di

competere sui mercati. Ciò non solo al fine di promuovere lo sviluppo della struttura industriale regionale, ma anche di mantenere e valorizzare il patrimonio dei propri azionisti.

L'azione della Friulia, peraltro, non può limitarsi all'aspetto finanziario, ma deve puntare ad arricchire il patrimonio immateriale delle imprese, soprattutto mediante lo sviluppo delle risorse umane: a questo fine va dato particolare impulso alle attività di formazione e di consulenza.

Inoltre è necessario rimuovere le barriere di ordine informativo, psicologico e burocratico che rendono più difficile alle

piccole e medie imprese l'approccio con la Finanziaria regionale, la quale deve attivarsi sul territorio, promuovendo la conoscenza delle opportunità di crescita economica e manageriale.

La costruzione di una fitta rete di rapporti nazionali e internazionali deve servire anche a guidare il sistema delle imprese al miglior utilizzo degli strumenti innovativi e specialistici che la «tecnologia» finanziaria ha messo a punto in questi anni e che possono risolvere problematiche aziendali in cui non sono sempre sufficienti le forme tradizionali di sostegno finanziario. Nell'attuazione della propria strategia la Friulia deve guardare con uguale attenzione a tutte le diverse realtà della regione, nella convinzione che quel che conta è la validità del progetto imprenditoriale e non la sua localizzazione.

E' necessario che ognuno svolga coerentemente il proprio ruolo: alla Regione, azionista di riferimento, spetta la definizione degli indirizzi strategici e al management una efficace attuazione operativa ispirata a criteri di efficienza; in questa logica la Friulia può essere un valido esempio di come si debbano conciliare gli obiettivi dell'Amministrazione regionale per lo sviluppo del territorio e l'utilizzo di strategie e strumenti manageriali.

Sulla base di questa impostazione è opportuno ricercare l'impegno costruttivo di tutte le forze operative della regione per conseguire il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

**Luigi de Puppì**  
 Presidente  
 Friulia Spa



**SOCIETÀ FINANZIARIA**  
**PER LA CONCESSIONE DI GARANZIE E FIDI**

UFFICI E CORRISPONDENZA:  
 TRIESTE - PIAZZA TOMMASEO N. 4

TEL. 040/366838 - TELEFAX 040/367000

LA NUOVA FRIULIA / 2

# Un 'disegno strategico'

## Interventi coordinati sul sistema da una struttura a holding

E' fuori dubbio che nel disegnare la struttura di gruppo è di estrema criticità armonizzare tra di loro l'unitarietà strategica e il decentramento delle responsabilità operative e funzionali nella ricerca di un modello organizzativo flessibile e caratterizzato da una soddisfacente produttività.

Un livello di decentramento eccessivo e non coerente con la struttura operativa accanto ai vantaggi di maggior flessibilità da esso derivanti, comporta costi relativi onerosi quali: il rischio di sovrapposizione operativa tra holding e società di settore; un eccessivo frazionamento commerciale del gruppo nel mercato; un troppo oneroso impegno del sistema decisionale chiamato ad una continua negoziazione di obiettivi; la riduzione delle economie di integrazione e di standardizzazione.

D'altra parte un eccessivo accentramento farebbe venir meno larga parte dei vantaggi propri delle strutture dei gruppi polifunzionali. Al fine di evitare simili deviazioni e conseguire il bilanciamento di poteri tra i diversi responsabili nell'ambi-



In una struttura di gruppo può essere di estrema criticità cercare di armonizzare tra di loro l'unitarietà strategica e il decentramento delle responsabilità operative e funzionali nella ricerca di un modello organizzativo flessibile e caratterizzato da una soddisfacente produttività. E' fondamentale che alla holding sia riservato il presidio di tutti i momenti unitari del gruppo



to del gruppo è fondamentale che sia riservato alla holding il presidio di tutti i momenti unitari del gruppo e siano assegnati alle controllate i poteri necessari per la conduzione delle attività di cui sono responsabili.

In pratica la sfera d'azione delle holding

deve comprendere: la definizione e il planning degli obiettivi globali per il gruppo da assumere come base per la definizione e la pianificazione degli obiettivi delle società di settore; il coordinamento ed il controllo dei piani d'azione e dei

programmi delle singole controllate per assicurarne la conformità al disegno strategico unitario; le decisioni in merito alle politiche del gruppo e alle nuove iniziative da intraprendere; le decisioni in merito alla ottimale struttura finanziaria

della holding operativa e delle società del gruppo.

La capogruppo ha inoltre la responsabilità di gestire direttamente, entro predefiniti obiettivi di redditività e di minimizzazione dei costi del gruppo, le risorse più critiche (quali i quadri direttivi)

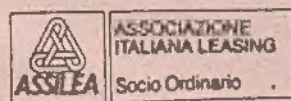
per il conseguimento della missione globale del gruppo.

In particolare per quanto concerne il management si deve preoccupare di garantire la mobilità, lo sviluppo e la gestione dei quadri dirigenziali, valutando e classificando le posizioni professionali di interesse generale del gruppo (la fascia superiore del management).

Così tra le soluzioni organizzative, volte a facilitare un equilibrio e una sintonia tra le strategie delle singole società e quelle della capogruppo, rientra l'inserimento degli amministratori delle società operative in organi direttivi della capogruppo. Tali risultano, essere ad esempio i comitati di direzione per il coordinamento di gruppo.

Alla società di settore spetta la gestione competitiva delle diverse aree strategiche d'affari, il coordinamento delle funzioni operative che ad essa fanno capo, le scelte strategiche ed organizzative direttamente connesse allo svolgimento della propria attività e nel quadro delle indicazioni provenienti dalla capogruppo.

## Avere tutto averlo in LEASING



Lisenco è abilitata direttamente alla liquidazione dei contributi previsti dalle vigenti Leggi nazionali e regionali.



### LISINCO

Udine, via Aquileia 41, tel. 0432.503102



CREDITO ROMAGNOLO  
BANCA del FRIULI



**L**ISINCO, Compagnia generale finanziaria per il leasing, società leader del settore nell'area Friuli-Venezia Giulia, propone ogni operazione di locazione finanziaria garantendo sempre la soluzione più economica, affidabile e rapida per accelerare lo sviluppo delle vostre attività. Controllata dalla Banca del Friuli, la Lisenco si avvale anche della rete degli sportelli della banca al fine di offrire con dinamismo e puntualità i propri servizi.

# SULLE ALI DEL FALCO



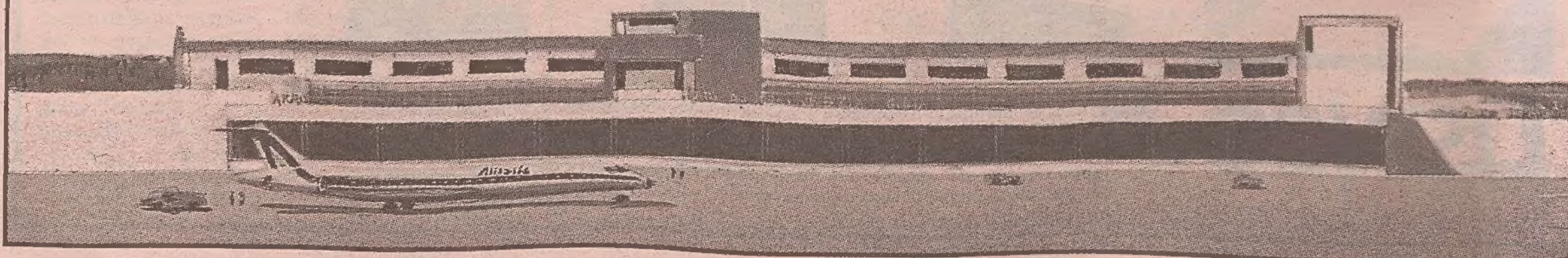
NUOVA COMUNICAZIONE

Quando il falco stende le ali e sale alto, i nostri cieli si liberano quasi per incanto da gabbiani e da altri uccelli, garantendo atterraggi e decolli sicuri.

L'Aeroporto Internazionale di Trieste Ronchi dei Legionari, dopo aver sperimentato vari sistemi per l'allontanamento dell'avifauna dal sedime aeroportuale, è ricorso all'antica e nobile arte della falconeria, ottenendo ottimi risultati.

Così è il nostro nuovo aeroporto: teso verso il futuro, con il completo rinnovo delle strutture ed il potenziamento dei servizi passeggeri e merci, in linea con gli standard europei, ma nello stesso tempo rispettoso della tradizione e del passato quando, alla prova dei fatti, forniscono la soluzione migliore.

FRIULI-VENEZIA GIULIA  
**AEROPORTO**  
**INTERNAZIONALE**  
 TRIESTE-Ronchi dei Legionari-ITALIA



Speciale economia

LA NUOVA FRIULIA / 3

# Ruolo Friulia nel sistema

Cornice strategica per leasing, fidi, merchant banking, trading

Sui tratti distintivi propri dei gruppi polifunzionali che sono stati delineati, sta gradualmente prendendo forma il nuovo disegno organizzativo della Friulia. E' ormai una realtà condivisa quella di una Friulia desiderosa di rivitalizzare la propria missione anche attraverso la creazione di nuove aree di attività, accanto al core business. Il Gruppo polifunzionale, il cui organigramma è stato recentemente ufficializzato (figura 1), è visto come il percorso necessario per lo sviluppo della nuova Friulia. Da un lato, esso rappresenta una risposta all'esigenza di interpretare la missione con servizi adeguati al nuovo scenario; dall'altro permette di valorizzare al meglio il patrimonio di risorse umane. Così, se il core business è opportuno che resti all'interno della Friulia Holding, le considerazioni in precedenza riportate sui pregi e i limiti della struttura con società operative autonome consentono di indicare come alcune nuove attività debbano essere intraprese nell'ambito di strutture autonome, ma controllate da Friulia e guidate, laddove possibile, dagli stessi managers di Friulia.

Tale soluzione agevola il coinvolgimento di eventuali partners terzi, oltre a responsabilizzare maggiormente le persone preposte alla guida delle



diverse aree d'affari.

Il disegno strategico della nuova Friulia comprende attività che si possono distinguere in due gruppi:

- \* servizi senza assunzione di rischio;
- \* servizi con assunzione di rischio.

Le prime riguardano servizi che non comporta-

no un rischio economico-finanziario, se non limitatamente al costo della struttura che fornisce il servizio e alle ripercussioni sull'immagine.

Le seconde riguardano invece servizi che comportano rischi economico-finanziari rilevanti e comprendono attività fi-

nanziarie complementari e comunque più prossime all'attività del core business.

I servizi senza assunzione di rischio, se gestiti attraverso strutture esterne, potenziali aree di intervento della Friulia, comprendono il counter trading, i servizi propri del merchant banking

(venture capital, intermediazione nei mercati locali, fondi chiusi, finanziamenti di joint venture con società estere), altri servizi finanziari (leasing, factoring, coperture di affidamenti finanziari), servizi finanziari in joint venture con Slovenia, Croazia, Ungheria, ecc.

In particolare di queste

aree strategiche il progetto di intervento nel general trading è stato approvato in settembre dal Consiglio di amministrazione della Friulia. Tale progetto prevede la costituzione di una società sotto il controllo di Friulia con la partecipazione, nel capitale e nella gestione, di istituzioni finanziarie con competenze specifiche e già efficacemente operative nel settore.

Le attività di leasing, factoring e fidi, già gestite da specifiche società nelle quali Friulia ha delle partecipazioni di minoranza, sono oggi ricomprese nella divisione «servizi finanziari».

Nell'ambito del nuovo disegno organizzativo sono stati introdotti alcuni organi di staff alla Direzione Generale con funzioni di supporto all'attività di sviluppo e controllo di Friulia Holding, oltre alle aree funzionali di servizio alla direzione della Holding e dei diversi business. I servizi delle aree funzionali sono erogabili agli altri enti del gruppo a tariffe di mercato, messi quindi in competizione con opzioni alternative (per esempio creazione di servizi analoghi nell'ambito delle società operative o reperimento sul mercato esterno); questo al fine di motivare i responsabili funzionali a operare su elevati livelli di performance.

## PROGRAMMI PER CRESCERE.

L'Italia degli Enti Pubblici sta crescendo.

INSEL investe le sue risorse su questa Italia per contribuire alla sua evoluzione in termini di efficienza dei servizi resi al cittadino e di qualità del lavoro. La professionalità dei propri tecnici e le tecnologie d'avanguardia adottate garantiscono la qualità delle soluzioni software predisposte da INSEL per operare sia sui grandi elaboratori che sui minielaboratori e i personal computers.

Regioni. Province. Comuni. Municipalizzate. Ospedali ed altri Enti Pubblici, sono gli utenti che hanno scelto di utilizzare i servizi e i sistemi informativi INSEL per le proprie esigenze nelle aree: amministrative/gestionali, tecniche, di automazione d'ufficio, di gestione del territorio, di telecomunicazioni, della formazione del personale. Oltre 1.300 utenti acquisiti sull'intero territorio nazionale, testimoniano la capacità e l'affidabilità di INSEL.



**INSEL** SpA  
GRUPPO IRI FINSIEL

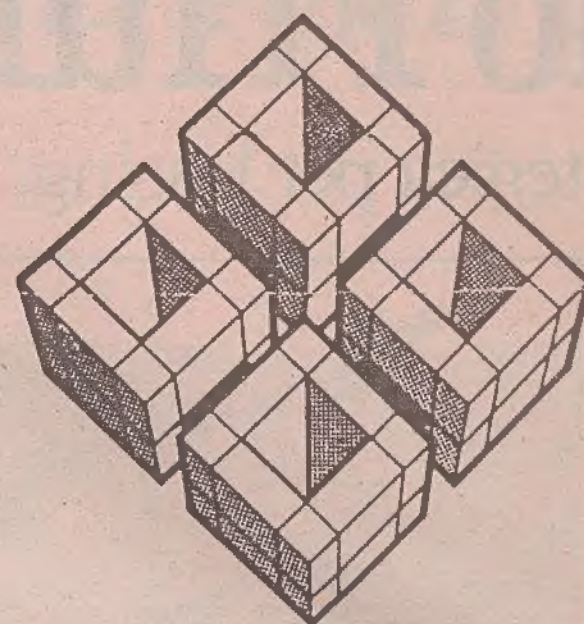
Soluzioni Software per la pubblica amministrazione locale.

34133 Trieste - Via San Francesco d'Assisi, 43  
Telefono 040-3737.1 - Telex 461124 INSEL I Fac simile 040-3737333

TEND

Speciale economia

# SAMU LEGNO '93



**9° SALONE  
MACCHINE  
UTENSILI  
LAVORAZIONE  
LEGNO**

**FIERA DI PORDENONE**

**11-15 FEBBRAIO**

ENTE FIERA UDINE ESPOSIZIONI



## AGRIEST 93

**4-8 FEBBRAIO 1993**



**CASSE RURALI  
ED ARTIGIANE**  
del Friuli Venezia Giulia



**QUARTIERE FIERISTICO UDINESE**

Orario:

**9.30 - 18.30**



LA NUOVA FRIULIA / 4

# Gli adeguamenti di scenario

## Rapporti con strutture internazionali per valutare le tendenze

**Importanti risulteranno alcune staff interne della Friulia, che svolgeranno un ruolo chiave di supporto alla Direzione Generale nel tracciare e monitorare la rotta del gruppo, in particolare nella delicata fase di sviluppo iniziale**

Un cenno particolare meritano infine le staff «strategie di gruppo» e «controllo e sviluppo organizzativo di gruppo» che svolgono un ruolo chiave di supporto alla Direzione Generale nel tracciare e monitorare la rotta del gruppo, in particolare in questa delicata fase di sviluppo iniziale.

Compiti della staff «strategie di gruppo» sono tra l'altro: assistere la Direzione di Gruppo nell'individuare, istruire e valutare le alternative/opportunità strategiche fondamentali, identificando le tendenze e i cambiamenti dell'ambiente esterno e i loro riflessi sul Gruppo; unitamente al Direttore Generale tenere i rapporti con i principali interlocutori Friulia; predisporre le analisi per la valuta-

zione strategica e di convenienza economica dei progetti di investimento (in nuove attività, business, risorse, ecc.); coordinare contatti/attività/lobbying con strutture a livello internazionale.

I compiti della staff «controllo di gruppo e sviluppo organizzativo di gruppo» comprendono: pilotare lo sviluppo organizzativo del Gruppo, in coerenza con le linee strategiche ed assistere quindi la Direzione Generale nella soluzione dei diversi problemi organizzativi, in modo tale da assicurare all'organizzazione crescenti livelli di efficienza; definire le norme e le procedure operative per l'organizzazione del lavoro d'ufficio, necessarie al miglioramento dell'efficien-



za nello svolgimento dell'operatività; svolgere un attento monitoraggio sul rispetto, da parte dell'organizzazione, dei meccanismi normativi introdotti, intervenendo anche sul corretto svolgimento dei flussi

informativi; istruire i diversi problemi micro organizzativi che si presentano e indicare alla Direzione le soluzioni più opportune; attivare la formulazione dei piani e dei budget in accordo con gli obiettivi, traducen-

**La soluzione del Gruppo polifunzionale è affascinante ma complessa e dai tempi di realizzazione non brevi, ma il disegno strategico sottostante è chiaro. E' quello che deve sprigionare le energie necessarie per operare con successo. Si ispira alla missione Friulia.**

doli in programmi di azione, espressi anche in termini quantitativo-monetari; fornire assistenza alla Direzione Generale e ai responsabili delle aree di business per l'individuazione di azioni e programmi migliorativi o — in sede di controllo — di eventuali correttivi alle azioni di budget; adoperarsi a favorire il successo dei budget; essere l'integratore del sistema interno-esterno al Gruppo, ovvero «catturare la dimensione strategica della gestione» evidenziandone i legami e le coerenze con l'operatività; essere la coscienza critica in continuo dei responsabili delle aree di business, tutore e promotore del cambiamento voluto dal vertice aziendale.

Come si può nota-

re, la soluzione del Gruppo polifunzionale è affascinante, ma complessa e dai tempi di realizzazione non brevi. Chi sarà chiamato a gestire questa fase di cambiamento, avviata da poco più di un anno, dovrà affrontare e superare dei passaggi difficili, ma il disegno strategico sottostante è chiaro. E' quello che deve sprigionare le energie necessarie per operare con successo quando le forze sembrano venir meno. Tale disegno si ispira alla missione Friulia. Consiste nel riaffermare, con sistematicità e concretezza di azione, il ruolo a supporto dello sviluppo economico della regione svolto dalla sua «vecchia» finanziaria, da oggi anche con un «volto nuovo».



REGIONE AUTONOMA FRIULI-VENEZIA GIULIA  
DIREZIONE REGIONALE ALL'INDUSTRIA



**Centro Regionale Servizi  
per la Piccola e Media Industria s.r.l.**

Una struttura che offre consulenza ed informazioni alle imprese della Regione nel campo dei servizi che assicurano la competitività.

**PROGETTO QUALITÀ**

- Formazione
- Dai check up aziendali alla Qualità Totale



Federazione Regionale degli Industriali del Friuli-Venezia Giulia



Unione Regionale delle Associazioni Piccole e Medie Industrie del Friuli-Venezia Giulia

TRIESTE - Padriciano 99 (Area di Ricerca)  
Tel. (040) 226635 - Fax (040) 226698

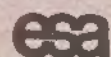
UN  
GRANDE  
IMPEGNO  
PER  
ESSERE  
FRA  
I  
PRIMI

**CERTADRIA s.r.l.**

La prima Società di Certificazione della Qualità al servizio delle Piccole e Medie Imprese industriali ed artigiane del Friuli-Venezia Giulia



CENTRO REGIONALE SERVIZI



Ente di Sviluppo dell'Artigianato del Friuli-Venezia Giulia



Friulia s.p.a.

UDINE - Via Caccia 32  
Tel. (0432) 480175 - Fax (0432) 480529

Speciale economia

LA NUOVA FRIULIA / 5

# Le Pmi nel mercato globale

## Importanti strumenti operativi a supporto delle aziende

L'ampliamento, a supporto dei processi di internazionalizzazione delle imprese, del ruolo della Friulia, è stato indotto, oltre che da fattori collegati al mutato quadro economico regionale, principalmente dal nuovo scenario che dovrebbe determinarsi in Europa dopo il 1.º gennaio 1993. Alcuni problemi delle Pmi, sono da addebitare soprattutto all'incapacità di gestire correttamente i processi di internazionalizzazione

L'occasione per un ampliamento, a supporto dei processi di internazionalizzazione delle imprese, del ruolo della Friulia — da oltre un ventennio impegnata nei processi di creazione, sviluppo e ristrutturazione delle imprese regionali del Friuli-Venezia Giulia, soprattutto attraverso partecipazioni al capitale di rischio ed altre forme di assistenza finanziaria — è stata indotta, oltreché da fattori collegati al mutato quadro economico regionale, principalmente dal nuovo scenario che dovrebbe gradualmente determinarsi in Europa dopo il 31 dicembre 1992.

Questa è, infatti, la scadenza che si è data la Comunità economica europea per avviare la creazione di un grande mercato dove merci, servizi, persone e capitali avranno libera circolazione, un mercato che interesserà 13 milioni di piccole e medie imprese (Pmi) facenti parte degli attuali 12 Paesi della Comunità.

Da più parti è stato messo in evidenza che i processi di internazionalizzazione e di globalizzazione sono da tempo in atto nelle imprese di maggiore dimensione, in par-

ticolare in quelle «multinazionali» che si sono adeguate al carattere «globale» della competizione. La situazione, quale risulta dall'osservatorio regionale di cui dispone la Friulia, appare invece ben diversa per le piccole e medie imprese che, salvo eccezioni, incontrano difficoltà a realizzare forme soddisfacenti di competizione in ambito internazionale.

I problemi delle Pmi, certo, sono dovuti solo in parte ad una carenza di cultura imprenditoriale o di visione strategica, mentre sono da addebitare soprattutto all'insufficienza ed all'incapacità delle strutture organizzative interne di affrontare e gestire correttamente processi di internazionalizzazione che richiedono frequentemente azioni ad alto contenuto professionale specifico. Si fa riferimento, qui, alle opportunità-necessità di crescita delle imprese per via esterna attraverso «fusioni e acquisizioni» anche transnazionali, agli scambi commerciali con taluni Paesi che possono avvenire solo con ricorso al «counter trading», alla contrattualistica sofisticata

relativa alla fornitura di «impianti chiavi in mano», alle varie forme di «joint venture», alle problematiche dei finanziamenti internazionali, alla gestione delle possibili controversie, alla copertura dei rischi politici e finanziari sugli investimenti e sui crediti derivanti dalle operazioni compiute.

La Friulia, che ha avviato negli anni '90 un processo di rinnovamento strategico-organizzativo, ha incentrato la sua strategia di innovazione sulla costruzione di una rete di strumenti — da affiancare a quelli tradizionali — diretti a favorire i processi di creazione e di sviluppo delle Pmi in una prospettiva di internazionalizzazione dell'attività delle medesime.

Le nuove iniziative, che gestiranno strumenti operativi di intervento finanziario e/o di prestazione di servizi, faranno capo alla holding polifunzionale Friulia. Il modello organizzativo di riferimento sarà, in relazione alle diverse opportunità, quello di società controllata o di nuova divisione operativa nell'ambito della holding medesima.

### MERCHANT BANKING

#### STRATEGIA FRIULIA

Concorrere allo sviluppo, anche in campo internazionale, del sistema delle PMI con un approccio fortemente orientato al cliente e alla soluzione dei problemi.

#### AMBITO OPERATIVO PRINCIPALE

Triveneto, Paesi confinanti con il Friuli-Venezia Giulia.

#### ATTIVITÀ

Venture Capital, ossia interventi con capitale di rischio in imprese in fase di avvio, sviluppo, ricambio azionario, successione, anche attraverso operazioni di buy-out. SERVIZI DI «CORPORATE FINANCE»: analisi di business; acquisizioni e fusioni; organizzazione di joint ventures; ristrutturazione del passivo; organizzazione di finanziamenti in pool; gestione rischi valutari e di tasso; assistenza alla quotazione in mercati mobiliari; collocamento di titoli, ecc.

Gestione di «fondi chiusi» (in prospettiva)

#### MODELLO ORGANIZZATIVO

Società per azioni controllata da Friulia.

#### PARTNERS INDIVIDUATI:

Primarie società di merchant banking e di corporate con reti di contatti internazionali (es. Citibank, Banker's Trust, Mdm-Goldman Sachs); altre finanziarie regionali (es. del Veneto e del Trentino).

#### STRUTTURA OPERATIVA INIZIALE

N. 4-5 unità laureati in ingegneria e in economia con master in business administration o international business; n. 1-2 unità di segreteria.

### GENERAL TRADING

#### STRATEGIA FRIULIA

Offrire, in generale, al sistema delle imprese e, in particolare, alle PMI del Friuli-Venezia Giulia un'ampia gamma di servizi operativi di «general trading», collaborando con le istituzioni di promozione operanti sul territorio regionale.

#### AMBITO OPERATIVO PRINCIPALE

Friuli-Venezia Giulia, Paesi Est Europa.

#### ATTIVITÀ

Import-export / trading;  
Counter trading;  
Engineering e lay out produttivi;  
Project financing;  
Logistica e trasporti.

#### MODELLO ORGANIZZATIVO

Società per azioni controllata da Friulia.

Partners individuati:

IMEXO Spa - Milano;  
SAFTI Spa - Trieste.

#### STRUTTURA OPERATIVA INIZIALE

N. 3-7 unità operative (tecnici, finanziari, commerciali)  
N. 1 unità segreteria.

## Eurora

La prima formula  
assicurAttiva



Eurora è un piano previdenziale, finalizzato alla gestione del risparmio di **medio-lungo periodo**, che Vi consente la costituzione di un **capitale a tassazione ridotta** per i Vostri parenti e per la Vostra «terza età».

#### Cosa garantisce Eurora.

- Un capitale rivalutato da liquidare ai beneficiari in caso di morte dell'Assicurato in qualsiasi momento avvenga;
- la liquidazione totale o parziale dell'investimento maturato, **anche dopo un anno**;
- la facoltà di integrare il piano con versamenti aggiuntivi;
- la conversione del valore di riscatto, totale o parziale, in una rendita vitalizia **rivalutabile per tutta la vita**;
- la rivalutazione, per tutto il periodo in cui sarà in vita l'Assicurato, del capitale maturato al termine del piano.

#### Benefici di legge.

- I premi sono detraibili dall'IRPEF sino a 2.500.000 di lire annue, nel rispetto delle condizioni di legge;
- i capitali liquidabili in caso di morte sono esenti da imposte di successione;
- le somme assicurate sono impignorabili e inesquestrabili;
- la tassazione, sui valori di riscatto, è limitata alla differenza tra i premi proposti ed il capitale percepito.

E' UN  
PRODOTTO DI

**EUROVITA**  
ITALCASSE ASSICURAZIONI S.p.A.

Per informazioni:  
rivolgersi agli  
sportelli della



**CASSA**  
**DI RISPARMIO**  
**DI GORIZIA**

LA NUOVA FRIULIA / 6

# 'Area di internazionalizzazione'

Un nucleo di risorse umane e servizi per l'intero sistema

Alle principali nuove iniziative, che riguarderanno le attività di «general trading», «merchant banking» e «joint venture», si affiancheranno altre, come la «formazione imprenditoriale e manageriale», il «general consulting», le attività di sviluppo economico in joint venture con partners istituzionali di Paesi esteri, l'attività di promozione e gestione di un mercato mobiliare locale del Nord-Est Italia.

Alle principali nuove iniziative, che riguarderanno le attività di «general trading», «merchant banking» e «joint venture», si affiancheranno, con funzioni specifiche di supporto e con funzioni, in generale, di integrazione di gamma dei servizi offerti, altre nuove iniziative come, ad esempio, la «formazione imprenditoriale e manageriale», il «general consulting», le attività di sviluppo economico in joint venture con partners istituzionali di Paesi esteri, l'attività di promozione e gestione di un mercato mobiliare locale del Nord-Est Italia.

Sotto il profilo strategico queste nuove iniziative avranno, in generale, una caratterizzazione più ampia e più orientata al mercato rispetto alle iniziative tradizionali di Friulia.

Gli elementi distintivi sono di seguito esposti:

a) Ambito operativo non ristretto al territorio del Friuli-Venezia Giulia ma esteso a tutte le aree-paese in cui l'attività svolta possa dare positive ricadute sul sistema regionale.

b) Possibilità per Friulia di detenere anche il controllo di quelle nuove iniziative che saranno configurate come società di capitali con altri partners.

c) Gestione delle attività in un'ottica competitiva.

d) Forte orientamento al cliente, con approccio diretto alla soluzione dei problemi.

Con riguardo agli aspetti operativi assumerà particolare rilevanza l'attività di coordinamento che verrà attuata, all'interno della holding Friulia, sulle nuove iniziative di internazionalizzazione e in relazione alle iniziative in essere o previste a favore delle Pmi in ambito europeo, nazionale e regionale.

La creazione di una «area di internazionalizzazione» garantirà, anche sotto il profilo della gestione delle risorse umane, da selezionare in base alle attitudini specifiche e da qualificare nelle tematiche internazionali, il migliore utilizzo delle sinergie esistenti fra le nuove iniziative di internazionalizzazione.

Il ruolo che la Finanziaria Regionale Friulia si appresta a svolgere per favorire l'internazionalizzazione delle imprese è una scelta strategica di grande impegno che segna, sostanzialmente, una svolta nell'approccio col quale si intende realizzare la missione istituzionale affidata alla Friulia «di concorrere alla promozione e allo sviluppo del sistema delle imprese regionali del Friuli-Venezia Giulia, con particolare riguardo alle piccole e medie imprese».

La missione, dunque, rimane immutata ma si ampliano obiettivi e strategie adeguandosi alle mutate esigenze del mercato e del sistema delle aziende regionali, in sintonia con gli orientamenti della Comunità economica europea per quanto riguarda le iniziative di sostegno e di sviluppo delle Pmi.

La Friulia affronta nei prossimi anni una nuova sfida di grande portata: aiutare il sistema delle aziende regionali a competere adeguatamente in ambito internazionale.

## JOINT VENTURES

### STRATEGIA FRIULIA

Concorrere a promuovere la crescita delle imprese regionali attraverso la realizzazione di società miste all'estero.

### AMBITO OPERATIVO PRINCIPALE

Friuli-Venezia Giulia, Paesi Est Europa.

### ATTIVITA'

Assistenza e consulenza alle PMI nella valutazione di prospettive di joint venture e in particolare:

Analisi di business; individuazione delle aree paese e dei partners potenziali; esame problemi legali, fiscali, finanziari delle J.V.; elaborazione e presentazione di domande di intervento a istituzioni finanziarie nazionali e internazionali.

Interventi in partecipazione e in finanziamento nelle J.V. con fondi ordinari o con fondi di dotazione.

Assistenza e consulenza in fase di costituzione, avvio e gestione delle J.V.

Collaborazione con altre istituzioni europee (Cee, Bei, Bers), nazionali (Simest), regionali (Ervet, Finest).

### MODELLO ORGANIZZATIVO

Nuova divisione operativa di Friulia con il coordinamento di un'area di internazionalizzazione.

### STRUTTURA OPERATIVA INIZIALE

N. 4-5 unità operative con attitudini e competenze specifiche nei business internazionali.

## SOCIETA' DI GESTIONE DI UN MERCATO MOBILIARE LOCALE

### STRATEGIA FRIULIA

Concorrere alla creazione di un mercato locale che promuova e agevoli le operazioni sul capitale di rischio delle PMI non quotate alla borsa valori nazionale o al mercato ristretto.

### AMBITO OPERATIVO PRINCIPALE

Friuli-Venezia Giulia, eventualmente Triveneto.

### ATTIVITA'

Gestione di un mercato mobiliare locale (art. 20, Legge 1/91) regionale (Friuli-Venezia Giulia) o interregionale (Triveneto) promosso, finanziato e organizzato in aderenza alla proposta di regolamento di mercato locale presentata alla CONSOB dal Consorzio camerale per il coordinamento delle Borse Valori in collaborazione con l'Istituto Lorenzetti dell'Università Bocconi.

### MODELLO ORGANIZZATIVO

Società per azioni fra Camere di commercio, SIM,

Aziende di credito,

Compagnie di assicurazione,

Associazioni di categoria degli imprenditori,

Finanziarie regionali ed enti di sviluppo territoriale.

### STRUTTURA OPERATIVA INIZIALE

Da definire.



## FRIULIA - LIS S.p.A.

FINANZIARIA  
REGIONALE

FRIULI-VENEZIA GIULIA  
LOCAZIONI INDUSTRIALI  
DI SVILUPPO

C.S. 24.270.960.000 i.v.

Friulia Lis S.p.A.  
Via Liruti, 18  
33100 UDINE  
Telefono 0432/507020  
Telefax 0432/501290

Sede Secondaria:  
Piazza Tommaseo 4  
34121 TRIESTE  
Telefono 040/366838  
Telefax 040/3677000

*Friulia Lis S.p.A., strumento operativo della Regione, offre alle Aziende del Friuli-Venezia Giulia una consulenza qualificata e interessanti incentivazioni per affrontare, con il leasing immobiliare e mobiliare, la strada dello sviluppo e dell'innovazione.*

Speciale economia

## Mediocredito del Friuli Venezia Giulia

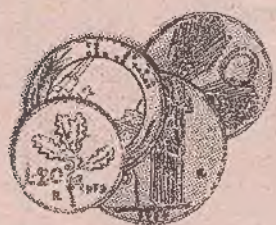
# Nell'interesse di chi investe e di chi lavora

Il nostro nome completo è Mediocredito per le piccole e medie imprese del Friuli Venezia Giulia, generalmente abbreviato in Mediocredito. Pochi lo conoscono e ancora meno sanno esattamente qual è lo scopo del nostro ente, che è per l'appunto *l'assistenza finanziaria e creditizia alle piccole e medie imprese per favorire lo sviluppo dell'economia nel territorio del Friuli Venezia Giulia.*

Le piccole e medie imprese sono il fulcro della nostra economia e il loro futuro ci riguarda tutti. Il loro funzionamento è basilare; i loro progetti e le loro idee rappresentano spesso l'innovazione in molti settori e l'immagine della nostra regione nell'Italia e nel mondo.

Esse possono richiederci *mutui, finanziamenti, aperture di credito, sovvenzioni e sconti cambiari* per il miglior svolgimento della loro attività.

Siamo disponibili per *anticipazioni e prestiti destinati ad acquisti di macchinari* e ad appoggiare, con *crediti finanziari* a medio termine, esportazioni, studi, progettazioni, lavori e prestazioni di servizi all'estero. Più denaro raccogliamo, più disponibilità e assistenza possiamo offrire a chi lavora in Friuli Venezia Giulia.



Ufficio di Rappresentanza:  
Piazza Tommaseo, 4 - Trieste  
tel. 040/366838 - fax. 040/367000

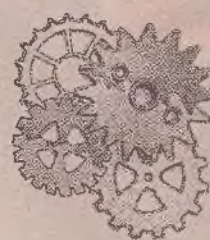
Oltre ad impiegare i propri mezzi patrimoniali e quanto Stato e Regione mettono a disposizione, il Mediocredito del Friuli Venezia Giulia provvede alla raccolta e all'impiego del risparmio pubblico attraverso i Certificati di Deposito.

Garantiti da oltre 35 enti, partecipanti per statuto all'Istituto di credito speciale Mediocredito, per le loro particolari caratteristiche (rendimento costante con tasso fisso di sicuro interesse; possesso immediato; accessibili anche ai piccoli risparmiatori; ritenuta fiscale ridotta; smobilizzo semplice e rapido) rappresentano il miglior investimento per finalità d'impiego e sicurezza di risultati.

Con i certificati di Deposito Mediocredito si partecipa attivamente al progresso della regione, perché il loro scopo è precisamente quello di offrire i mezzi per lo sviluppo dell'economia.

Ecco perché investire con noi vuol dire progresso e benessere per tutti.

Ecco perché i nostri Certificati di Deposito non sono un investimento come un altro, ma il modo migliore di garantire ai risparmi una vita realmente attiva, o meglio lavorativa, di interesse generale e superiore.



Investire in progresso e sicurezza

Ente gestore del F.R.I.E.  
(Fondo Rotazione  
Iniziativa Economiche)